

УДК 338.45:658

С.В. ГАРМАШ**НЕОБХІДНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ ДО ІННОВАЦІЙ У КАДРОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ (ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ)**

У роботі була зроблена спроба обґрунтування необхідності використання логістичного підходу до інновацій у кадровому менеджменті на підприємстві, виявлення проблем та можливих перспектив інвестування в людський капітал у сучасних умовах функціонування вітчизняних підприємств. Особлива увага приділяється інноваціям у кадровому менеджменті, який одночасно може виступати як суб'єктом, так і об'єктом дослідження. Було доведено, що вирішальним чинником стабільного і тривалого функціонування різноманітних організацій, їх поступального розвитку є високоякісний менеджмент у широкому розумінні й менеджмент персоналу зокрема. Людський чинник стає головним фактором виробництва, а витрати на персонал, на його розвиток вважаються першочерговими інвестиціями підприємців. Було зроблено висновок, що у кризовій ситуації тільки професіоналізм фахівців та інноваційний підхід у їхньому підборі дозволять українським підприємствам вийти з кризової ситуації, використовуючи обмежений ресурс.

Ключові слова: логістичний підхід, кадровий менеджмент, системна криза, інновації, інвестиції, людський капітал, обмежений ресурс, персонал підприємства

С.В. ГАРМАШ**НЕОБХОДИМОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОГО ПОДХОДА К ИННОВАЦИЯМ В КАДРОВОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ (ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ)**

В работе была сделана попытка обоснования необходимости использования логистического подхода к инновациям в кадровом менеджменте на предприятии. Особое внимание уделяется инновациям в кадровом менеджменте, который одновременно может выступать как объектом, так и субъектом исследования. Было доказано, что определяющим фактором стабильного и долгосрочного функционирования разнообразных организаций, их поступательного развития является высококачественный менеджмент в широком понимании и менеджмент персонала в частности. Человеческий фактор становится главным фактором производства, а затраты на персонал, на его развитие считаются первоочередными инвестициями предпринимателей. Был сделан вывод, что в кризисной ситуации только профессионализм специалистов и инновационный подход в их подборе позволят украинским предприятиям выйти из кризисной ситуации, используя ограниченный ресурс.

Ключевые слова: логистический подход, кадровый менеджмент, системный кризис, инновации, инвестиции, человеческий капитал, ограниченный ресурс, персонал предприятия

S.V. GARMASH**THE NECESSITY OF USING THE LOGISTIC APPROACH TO INNOVATION IN PERSONNEL MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE (PROBLEMS AND PROSPECTS)**

The attempt of explanation of the necessity to use the logistic approach to innovation in human resources at the enterprise is proposed in the article. Special attention is paid to innovation in personnel which may be simultaneously both a subject and an object of investigation. It's proved that the determining factor of stable and long-term function of different types of organizations, their development is the top-quality management to wide extent and personnel management in particular. Human factor becomes the main factor of production and personnel costs, financing costs for its development, are considered the top-priority investment of entrepreneurs. The conclusion is made that only professional competence and innovative approach to the selection of specialists will permit our enterprises to overcome the crisis situation using the limited life.

Keywords: logistic approach, personnel management, systemic crisis, innovation, investment, human capital, limited life, personnel

Вступ. «Функціонування в умовах динамічної невизначеності факторів зовнішнього середовища, спроби пристосуватися до ринкових умов, вижити у цих умовах та отримати конкурентні переваги змушують вітчизняні підприємства постійно перебудовувати свою діяльність. Оскільки процес змін є безперервним явищем, а адаптування до цих змін – об'єктом управління виробничими системи у ході реалізації цілей підприємств, то впровадження логістичного підходу у діяльність виробничих систем є фактором, який може забезпечити ефективну кількісну та якісну гнучкість самих виробничих систем у пристосуванні до нових умов їхнього функціонування»[1].

Актуальність дослідження. Постійна перебудова своєї діяльності вітчизняними підприємствами обумовлена динамічною невизначеністю факторів зовнішнього середовища, що притаманно системній кризі. Слід зазначити, що системна криза, яка стала притаманним явищем усім сферам життя українського суспільства з часів проголошення незалежності, не виникла сама по собі, їй передували певні процеси, а саме:

1) системні проблеми суспільного розвитку України (суспільно-політичні суперечності, втрата суспільної

легітимності інститутами влади, системне ігнорування гуманітарного складника в державній політиці та дегуманізація українського суспільства, не сформованість загальнодержавного гуманітарного простору, деструктивні зовнішні впливи на гуманітарний простір України, вразливість інформаційної сфери, сучасні особливості суспільної свідомості);

2) проблеми забезпечення національної безпеки і оборони (критичне ослаблення сектору безпеки, кризовий стан сектору оборони держави, криза системи правоохоронних органів); 3) економічні та соціальні суперечності (різке загострення інституційної кризи, деформація економічної політики, загострення суперечності державних фінансів, руйнування бізнес-клімату та інвестиційної привабливості, хронічно низький рівень енергетичної безпеки, недієздатність соціальної політики, суперечності між Центром і регіонами);

© С.В. Гармаш, 2018

4) проблеми зовнішньополітичної сфери (криза міжнародної системи безпеки, зростання масштабів глобальних і регіональних загроз) [2].

Слід відмітити, що, оскільки усі ці процеси поєднує людський чинник, а кадри є однією з підсистем підприємства і водночас вони можуть бути як предметом, так і об'єктом дослідження, то правомірно застосування логістичного підходу до інновацій у кадровому менеджменті для підвищення ефективності функціонування виробничих систем та управління ними у сучасних умовах.

Аналіз основних досягнень і літератури. Впровадженню логістичного підходу на підприємствах присвятили свої праці провідні вчені, такі як: Г. Азаренков, Є. Крикавський, Р. Ларіна, В. Ніколайчук, М. Окландер, О.Тридід, Л. Фролова, Н. Чухрай, Л. Шемаєва. Їхні дослідження тісно перетинаються з роботами таких зарубіжних науковців, як: Б. Анікін, Д. Бауерсокс, Й. Беккер, Д. Гаврилов, А. Гаджинський, Д. Костоглодов, Л. Миротин, А. Некрасов, Ю. Неруш, О. Новиков, А. Радіонов, А. Семененко, Д. Сток, Дж. Хескетт. Ними було розроблено загальне теоретичне підґрунтя й визначено принципи використання топологічних підсистем логістики. За умови підпорядкування діяльності мікроекономічних структур ресурсно-компетентнісному підходу до стратегічного управління, актуалізується потреба використання таких, суміжних з теорією логістики, концепцій, як виділення бізнес-процесів чи управління ланцюжками створення вартості [3].

Питаннями управління персоналом, використання логістичних принципів для управління конкурентоспроможністю підприємств присвячено багато робіт вітчизняних та іноземних вчених і практиків, таких як Маслов Є.В., Кібанов О.Я., Шекшня Т.Ю., Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф., Портер М., Сергєєв В.І., Мансуров Р.С., Кормів Н. Г., Мочерний С.В., Анікін Б.О., Миротин Л.Б., Багієв Г.Л., Ершова М.Л. та ін. Проте, питання використання логістичного підходу в вирішенні економічних завдань, зокрема, в управлінні людськими ресурсами, є недостатньо вивченими і тому потребують подальшого опрацювання [4].

Мета роботи. Метою роботи є обґрунтування необхідності використання логістичного підходу до інновацій у кадровому менеджменті, виявлення проблем та можливих перспектив інвестування в людський капітал у сучасних умовах функціонування вітчизняних підприємств.

Існуючі методи розв'язання задачі. За існуючою моделлю «споживання», запозиченою у західних країн, нелегко інвестувати у людський капітал та діяти на перспективу при обмеженому ресурсі, але можливо. «Інтуїтивно ми розуміємо, що цінності суспільства споживання заведуть у глухий кут, а головне – змушують нас жити сьогодні за рахунок майбутнього. Це призводить до того, що гроші, які бізнес міг би вкласти в нові підприємства, витрачаються на предмети розкоші. "Низи" так само живуть за принципом "усе сьогодні й зараз". При цьому промислова база функціонує на дешевій робочій силі. І ніхто не задумується, що буде за 20 років. Нічого не

переміниться без зміни системи цінностей. Тому що економіка похідна від свідомості. У нас модель повільного колективного самогубства. Єдиний вихід – створити нові цінності. Українці втратили головний інстинкт – відповідальність за наступні покоління» [5].

На фоні кризових явищ в країні та у світовій економіці в цілому погіршується й інвестиційний клімат в Україні, від якого напряму залежить також інноваційний розвиток [6].

Світовий досвід управління виробництвом переконує, що вирішальним чинником стабільного і тривалого функціонування різноманітних організацій, їх поступального розвитку є високоякісний менеджмент у широкому розумінні й менеджмент персоналу зокрема. Людський чинник стає головним фактором виробництва, а витрати на персонал, на його розвиток вважаються першочерговими інвестиціями підприємців [7].

«У цих умовах успіху на ринку досягають, насамперед, ті підприємства, які здатні оперативнo й ефективно приводити у відповідність внутрішні можливості розвитку зовнішнім...» [8], щоб було можливим використання аналітичної моделі «... врахування впливу найбільш важливих техніко-економічних показників діяльності підприємства»[9].

Слід додати, що у кризовій ситуації тільки професіоналізм фахівців та інноваційний підхід у їхньому підборі дозволять українським підприємствам вийти з кризової ситуації, використовуючи обмежений ресурс. Сьогодні йде боротьба за професіоналів. Керівництво кожної компанії розуміє, що її успіх залежить від кваліфікації співробітників. Фахівці впевнені, що саме така техніка з пошуку персоналу, як хедхантинг, тримає кадровий ринок у постійній напрузі. Це стосується насамперед українських фахівців, які є «легкою здобиччю» іноземних агенцій з кадрового менеджменту. Але для фахівців – це один із шляхів просування, кар'єрного зростання, належної оцінки їхньої майстерності та досвіду. Для роботодавця – це шлях знайти потрібного фахівця та стимул піклуватися про збереження своїх кадрів, підвищуючи їхню вмотивованість, коли процеси прискорення глобалізації та посилення конкуренції на ринках породжують попит на ексклюзивних фахівців [6].

В Україні на сьогодні у широкому спектрі представлені різноманітні закордонні рекрутські агенції та компанії, оскільки вони, виконуючи замовлення своїх клієнтів (закордонні компанії та їхні філії у країні) з пошуку висококваліфікованих та перспективних спеціалістів з креативним мисленням, можуть запропонувати як належні умови праці та особистого розвитку, так і гідну матеріальну підтримку [6].

Отримання країною безвізу спростило процеси «витоку мозків та рук» - «інтелекту та досвіду», оскільки системна криза в Україні та відсутність перспектив не залишають альтернатив

для найбільш активного населення. «Майже чотири мільйони українців є трудовими мігрантами (16 % працездатного населення країни). Крім цього, загалом за 15 років 6,3 млн. українців виїхали з країни і не повернулися. Одномоментно за межами країни може перебувати близько 2,6 – 2,7 млн. осіб. Це означає, що українці їдуть за кордон на короткий термін, заробляють там гроші і повертаються додому; ...якщо українські роботодавці не зможуть забезпечити адекватний європейський рівень оплати праці разом з підвищенням продуктивності праці, а якість державних послуг не зростатиме, кількість мігрантів збільшуватиметься й надалі. В майбутньому зростання міграції може стати лімітуючим фактором для української економіки» [10].

Зокрема це стосується функціонування промислових підприємств. Тенденція скорочення промислового виробництва обумовлена багатьма взаємопов'язаними причинами. Ці кількісні зміни у скороченні промислового виробництва свідчать про якісні зміни як у середині самих виробничих систем (внутрішньому середовищі підприємств), так у швидкоплинних змінах зовнішнього середовища. Вочевидь, згідно статистики, що високі темпи змін не сприяють розвитку виробничих систем, оскільки ефективність адекватного реагування на ці зміни зумовлена обмеженням ресурсом функціональної діяльності самих підприємств, коли економічні інтереси цілих галузей залежать від політичних вподобань та пріоритетів правлячої олігархічної еліти, інтересів міжнародних глобальних корпорацій та міжнародних фінансових організацій, які лобіюють інтереси цих самих корпорацій [1].

Слід також додати, що «...ефективність управління і результативність організаційної діяльності в складних умовах, які висувають підвищені вимоги до персоналу, в багато чому визначаються застосуванням соціально-психологічних методів в управлінні...» [11].

Які інновації у кадровому менеджменті застосовуються на практиці для оновлення і поповнення кадрів?

Якщо існує різноманітність агенцій з надання послуг з пошуку та підбору відповідного вимогам замовника персоналу, то також існує широкий спектр інноваційних, щодо реалій нашої країни, технік з цієї послуги.

Скринінг – «поверховий підбір» здійснюється за формальними ознаками (освіта, вік, стать, досвід праці). На основі резюме кандидатів відбір проводить сам замовник, а кадрова агенція виконує роль постачальника відповідних кандидатів.

Рекрутинг – «поглиблений підбір», який бере до уваги особистісні та ділові якості кандидатів; відбір проводить агенція на базі кандидатів на відгуків на об'яви у ЗМІ. Результат підбору залежить від досвіду працівників агенції та зміста бази даних.

Хедхантинг – «якісний пошук», який бере до уваги особливості бізнесу замовника, робочого середовища, ділових та особистісних якостей кандидата. Такий пошук організується прямим шляхом (без об'яви про

вакансію у ЗМІ) [12]. Більш детально зупинимось на цій технології пошуку та підбору кадрів.

Хедхантинг (від англ. headhunting – охота за головами) – один із напрямків пошуку та підбору персоналу ключових та виняткових за спеціальністю та рівню професіоналізму спеціалістів. Хедхантинг має синонім - executive search (пошук за заказом, якісний пошук). У буденній практиці executive search – переманювання спеціаліста – тільки один із етапів повного циклу роботи цілої команди консультантів з якісного пошуку та підбору.

Слід було б вести мову про executive search (пошук за заказом, якісний пошук), але отримав розповсюдження інший термін – хедхантинг. У діловій мові хедхантингом називають як технологію executive search, так і один із етапів роботи за цією технологією і вид агентств з підбору персоналу, і сегмент послуг з підбору персоналу [13; 1].

Розуміло, що хедхантинг все більше стає недосяжною технологією для більшості вітчизняних підприємств з-за нестачі коштів, але слід урахувати доцільність використання цієї технології в окремих випадках, коли інвестиції в людський капітал нададуть значні конкурентні переваги. Це може значно змінити розробку планів підготовки кадрів на підприємстві, що внесе свої корективи у такий структурний елемент стратегічного логістичного плану як управління логістичним персоналом.

Висновки. Застосування логістичного підходу до інновацій у кадровому менеджменті має перспективу для України, «... де логістика як наука знаходиться на початку свого розвитку. В умовах нестабільної і деформованої економіки України управління поточними процесами здійснюється не на оптимальному, а на допустимому рівні, характерному більшою мірою для закритих систем і монопольних ринків. Це пов'язано з існуванням значних невикористаних резервів, ...а взаємодія логістики з менеджментом персоналу проявляється у розміщенні, навчанні, стимулюванні персоналу в ланках логістичної системи, формуванні системи взаємин з координації між працівниками різних підрозділів підприємства» [14].

Враховуючи різноманітні сучасні техніки з пошуку та підбору висококваліфікованого персоналу, які знайшли широке розповсюдження в іноземних фірмах та організаціях, можна зробити висновок, що ці техніки слід активно застосовуватися у вітчизняному менеджменті з урахуванням соціально-культурного підґрунтя підприємницького етосу та, виходячи із змін у мінливому внутрішньому і зовнішньому середовищі.

Оскільки у цих технологіях є свої як переваги (висока ймовірність вдалого підбору за даними технологіями, оперативність пошуку, ексклюзивність, інформативність, професіоналізм, конфіденційність), так і недоліки (висока вартість

послуг з хедхантингу, неоднозначне відношення вітчизняних роботодавців до даних технологій, відсутність єдиних критеріїв оцінки цих технік, збитки від переманювання спеціалістів), то необхідно враховувати конкретну ситуацію у виборі конкретної техніки з пошуку та підбору висококваліфікованого і конкурентоспроможного персоналу в існуючих реаліях нестабільної ситуації в країні [6].

Список літератури

1. Гармаш С.В., Дрозд А.В. *Логістичний підхід як фактор підвищення ефективності управління виробничими системами в сучасних умовах* / С.В.Гармаш, А.В. Дрозд // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків: НТУ «ХПІ». – 2015. – № 59 (1168) – С. 171-174.
2. Аналітична доповідь «Системна криза в Україні: передумови, ризики, шляхи подолання» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.niss.gov.ua/public/File/2014_table/Crisis_Ukraine.pdf
3. Череп О. Г., Голованова М. В. Вплив логістичного підходу на управління ефективністю діяльності підприємства – суб'єкта ЗЕД. – Джерело: http://web.znu.edu.ua/herald/issues/2011/eco_2011_1/2011_1/074-78.pdf
4. Гармаш С. В. Обґрунтування необхідності застосування логістичного підходу в системі управління персоналом підприємства / С. В. Гармаш // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. – Харків : НТУ "ХПІ". – 2014. – № 65 (1107). – С. 165-170.
5. Кендюхов О. В Україні діє модель повільного колективного самогубства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://gazeta.ua/articles/opinions-journal/ v-ukrayini-diyе-model-povilnogo-kolektivnogo-samogubstva-ekonomist-oleksandr-kenduyhov/432911>
6. Гармаш С. В. Інновації у кадровому менеджменті / С.В. Гармаш // Вісник НТУ «ХПІ». – Харків: НТУ «ХПІ». – 2012. – № 25 (931)'2012. – С. 146-150.
7. Данюк, В.М., Петюх, В.М., Цимбалюк, С.О. та ін. *Менеджмент персоналу*: Навч. посіб. / За заг. ред. Данюка В.М., Петюха В.М. — Київ: КНЕУ, 2004. — 398 с.
8. Кучинський В. А. Управління інноваційним потенціалом підприємства / В. А. Кучинський, А. Д. Гайдюкова // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. – Харків : НТУ "ХПІ". – 2015. – № 60 (1169). – С. 17-22.
9. Кучинський В.А. Підвищення ефективності процесу управління продуктивністю праці на підприємстві / В. А. Кучинський // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. – Харків : НТУ "ХПІ". – 2012. – № 15. – С. 162-168.
10. Майже 4 мільйони українців є трудовими мігрантами – дослідження [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.unian.ua/society/10091891-mayzhe-4-milyoni-ukrajinciv-ye-trudovimi-migrantami-doslidzhennya.html>
11. Кучинський В. А. Сучасні підходи до ефективного управління поведінкою персоналу для підвищення продуктивності праці / В. А. Кучинський // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2017. – № 46 (1267). – С. 166-169.
12. Машкетова, А. Хедхантинг – ексклюзивна технологія підбору суперкадров. // "Управління персоналом", 2007, № 17.
13. Беленко П.В. *Хедхантер — это сваха для вашей компании* // Служба кадров и персонал, 2005, № 9.
14. Н.М. Тюріна, І.В. Гой, І.В. Бабій *Логістика* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pidruchniki.com/68011/logistika/sutnist_mistse_logistichnogo_menedzhmentu

References (transliterated)

1. Garmash S.V., Drozd A.V. *Logistychnyi pidzhid yak factor pidvyshchennya efektyvnosti upravlinnya vyrobnychymy systemamy v suchasnykh umovakh* / S.V. Garmash, A.V. Drozd // Visnyk NTU "KhPI". Seriya: Tekhnichniy progress i efektyvnist' vyrobnytstva. – Kharkiv: NTU "KhPI". – 2015. – no 59 (1168) – P. 171-174.
2. Analitichna dopovid' "Systemna kryza v Ukraini: peredumovy, ryzyky, shlyakhy podolannya" [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: http://www.niss.gov.ua/public/File/2014_table/Crisis_Ukraine.pdf
3. Cherep, O. G., Golovanova, M. V. *Vplyv logistynogo pidkhodu na upravlinnya efektyvnosti diyal'nosti pidpryemstva – sub'ekta ZED.* – Dzhherelo: http://web.znu.edu.ua/herald/issues/2011/eco_2011_1/2011_1/074-78.pdf
4. Garmash S. V. *Obgruntuvannya neobkhidnosti zastosuvannya logistynogo pidkhodu v systemi upravlinnya personalom pidpryemstva* / S.V. Garmash // Visnyk Nats. techn. un-tu "KhPI" : zb. nauk. pr. Temat. vyp. : Tekhnichniy progress i efektyvnist' vyrobnytstva. – Kharkiv : NTU "KhPI". – 2014. – no 65 (1107). – P. 165-170.
5. Kendyukhov O. *V Ukraini die model' povil'nogo kolektivnogo samogubstva* [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://gazeta.ua/articles/opinions-journal/ v-ukrayini-diyе-model-povilnogo-kolektivnogo-samogubstva-ekonomist-oleksandr-kenduyhov/432911>
6. Garmash S.V. *Innovatsii u kadrovomu menedzhmenti* / S.V. Garmash // Visnyk NTU "KhPI". – Kharkiv: NTU "KhPI". – 2012. – no 25 (931)'2012. – P. 146-150.
7. Danyuk, V.M., Petyukh, V.M., Tsybalyuk, S.O. ta in. *Menedzhment personalu*: Navch. posib. / Za zag. red. Danyuka V.M., Petyukha V.M. – Kyiv: KNEU, 2004. — 398 p.
8. Kuchinsky V.A. *Upravlinnya innovatsiynym potentsialom pidpryemstva* / V.A. Kuchinsky, A.D. Gaidukova // Visnyk Nats. techn. un-tu "KhPI" : zb. nauk. pr. Temat. vyp. : Tekhnichniy progress i efektyvnist' vyrobnytstva. – Kharkiv : NTU "KhPI". – 2015. – no 60 (1169). – P. 17-22.
9. Kuchinsky V.A. *Pidvyshchennya efektyvnosti protsesu upravlinnya produktyvnisty pratsi na pidpryemstvi* / V.A. Kuchinsky // Visnyk Nats. techn. un-tu "KhPI" : zb. nauk. pr. Temat. vyp. : Tekhnichniy progress i efektyvnist' vyrobnytstva. – Kharkiv : NTU "KhPI". – 2012. – no 15. – P. 162-168.
10. *Mayzhe 4 mil'ony ukrainstiv e trudovymi migrantamy – doslidzhennya* [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://www.unian.ua/society/10091891-mayzhe-4-milyoni-ukrajinciv-ye-trudovimi-migrantami-doslidzhennya.html>
11. Kuchinsky V.A. *Suchasni pidkhody do efektyvnogo upravlinnya povedinkoyu personalu dlya pidvyshchennya produktyvnosti pratsi* / V.A. Kuchinsky // Visnyk Nats. techn. un-tu "KhPI" : zb. nauk. pr. Temat. vyp. : Tekhnichniy progress i efektyvnist' vyrobnytstva. – Kharkiv : NTU "KhPI", 2017. – no 46 (1267). – P. 166-169.
12. Mashketova, A. *Khedkhaning – eksklyuzivnaya tekhnologiya podbora superkadrov* // "Upravlenie personalom", 2007, no 17.
13. Belenko P.V. *Khedkhanter – eto svakha dlya vashey kompanii* // Sluzhba kadrov i personal, 2005, no 9.
14. N.M. Tyurina, I.V. Goy, I.V. Babiy *Logistyka* [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: http://pidruchniki.com/68011/logistika/sutnist_mistse_logistichnogo_menedzhmentu

Надійшла (received) 18.06.2018

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Гармаш Сергій Володимирович (Гармаш Сергей Владимирович, Garmash Sergii) – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», старший викладач кафедри організації виробництва і управління персоналом; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5471-379X>; e-mail: sv_garmash@ukr.net